

集团企业全面预算管理问题研究

■ 唐 钢

(西安世园国际会展管理集团有限公司, 陕西 西安, 710061)

一、引言

管理学学术界普遍认为现代全面预算管理既是社会科学的延伸, 又是企业综合管理方法论的具体体现。该理论涉及策略、经营、财务、人力资源等多方面的内容, 能全方位地助力集团企业提高经营效率和经营利润。

在全球经济快速发展的时代浪潮下, 集团企业以其特有的经营模式在经济舞台上占有重要地位。然而, 要想获得进一步发展, 集团企业还需要加强全面预算管理。在这方面, 发达国家经过多年的探索已经积累了先进的管理经验, 在此基础上, 众多大型跨国集团企业得到了快速发展。目前, 我国的集团企业发展时间较短, 很多企业管理者对全面预算管理概念的理解并不透彻, 很难将相应理论与实践结合起来, 这导致我国全面预算管理落后于发达国家。在这种情况下, 我国部分集团企业的全面预算管理水平还有待提高。

集团企业的大型综合项目往往具有周期长、规模大、开销大、人力消耗大等特点。要想对大型重点项目进行有效管理, 企业就需要建立完善的全面预算管理系统, 提高自身财务管理水平, 为自身发展策略的制订提供有效的财务数据支撑。在全面预算工作具体开展过程中, 集团企业需要遵循系统性原则, 以自身的纲领与总路线为依据, 制订符合企业自身发展的全面预算管理目标, 统筹安排各项预算工作。另外, 企业还要将总目标分解阶段性目标, 然后将其一步一步有效落实。只有每一个环节都取得良好的管理成效, 集团企业才能实现其最终的盈利目标。基于此, 本文从全面预算管理的角度出发, 首先, 对集团企业全面预算管理现状进行介绍, 其次, 剖析我国集团企业在全面预算管理方面存在的问题, 最后, 针对这些问题, 提出解决策略, 旨在帮助其提升管理效率, 为企业的蓬勃发展提供理论支持。

二、全面预算管理的相关理论

(一) 全面预算管理概述

集团企业需要结合实际情况构建自上而下全

面实施预算管理机制, 即总部作为决策者, 需结合市场情况和自身发展需求, 针对分集团、分部门、子公司、投资公司等设计全面的预算管理框架。这要求集团企业总部对集团的各个部分具有较强的掌控力, 这样才能自上而下地建立全面预算管理机制。

从企业预算管理涉及的方面分析, 包括人力资源、固定资产资源、现金流资源、信息技术资源、供应链资源等。集团企业管理者需要分析企业的现状, 统筹各类资源的调配, 并做出相应决策。在集团总部颁发全面预算管理方案后, 下级各部门与子公司需要在集团的领导和约束下, 共同有效执行全面预算管理方案。

(二) 构建全面预算管理的原因

集团企业实施全面预算管理的原因主要有以下两点: 第一, 与中小型企业相比, 集团企业具有规模大、业务流程烦琐等特点。在这种情况下, 企业要对各业务环节进行有效的管理, 就需要建立一套完善的全面预算管理体制, 反之, 其管理容易陷入杂乱无序的状态, 其经济目标也难以实现。第二, 随着经济的快速发展, 市场竞争日益激烈, 要想在激烈的市场竞争中, 占据一席之地, 企业就要提高自身的经济效益。对集团企业而言, 进行有效的全面预算管理是提升经济效益的重要途径。为此, 企业必须建立可量化、可操作的全面预算管理机制。

(三) 全面预算管理的作用

1. 有利于企业实现内部管理目标

集团企业通过全面预算管理的实施可以对其运营与管理情况进行全方位的把控和监督, 实现内部管理目标。这主要体现在以下三点。一是企业内部各业务流程都能得到有效的管理。二是集团企业的整体发展策略能得到切实落实。三是在全面预算管理下, 全体员工能提升自我管理意识, 齐心协力为企业的发展作出自身的贡献。全面预算管理本质上属于一种内部管理方法, 涉及激励、评价、奖惩等一系列管理方法, 让企业的每一位员工

重视自己的工作表现,并有意识地提升自己的工作能力和职业素养。

2. 有利于形成逐级逐层分步管理模式

集团企业要想有效开展全面预算管理工作,就要逐级逐层地建立管理制度。集团总部的管理者是整个企业的决策者、投资者,具有统领作用,需要结合自身实际情况和市场变化来对其他部门和子公司进行投资,并承担为下级部门和子公司分配权利和义务的职责,这样就形成了逐层逐级的分布管理机制。在这一机制下,集团总部需要深入了解部门和子公司的经营管理情况,而分部门和子公司也有义务将自身的经营报告定期或不定期提交给总部,配合总部的监督检查,保证全面预算管理系统的信息通畅,从而真正落实全面预算管理工作。

三、集团企业在全面预算管理中存在的主要问题

(一) 管理层重视度不足,部分企业过度集权

全面预算管理机制属于企业的顶层设计。企业高层领导只有具备相应的管理能力,并对其给予足够重视,才能从上至下地推动全面预算管理工作的有效开展。具体而言,全面预算管理的设计、构建、推动、落实与考核等环节都需要集团企业领导提供充足的资源。没有领导层的全力支持,企业就很难制订出完善有效的全面预算管理机制。目前,我国大多数集团企业的领导层在这方面做得并不好,没有意识到全面预算管理的重要性,也不具备相应的管理能力。并且大部分集团企业存在过度集权的问题,在各项政策的实施过程中,往往采用自上而下层层审批的方式,这不利于集团总部根据各部门及子公司的实际经营管理情况及时对政策进行调整,其制订的方针政策也很难得到下级部门和子公司的认可。在全面预算管理中,如果集团总部制订的全面预算管理计划不符合企业实际经营与管理情况,且违背了市场变化规律,那么企业就很难对其做出有效调整,也难以建立真正有效的管理系统。在此情况下,全面预算管理也难以发挥出应有的价值与作用。

(二) 全面预算管理未被有效执行

管理制度的执行是其有效运行的基石,全面预算管理能否得到真正实行,其关键在于相关的制度能否得到有效落实。集团企业要切实落实全面预算管理制度,就要将其经营或者非经营活动划入预算管理范畴,对每一项活动做出明确指导和规范。另外,集团企业在全面预算管理中除要建立各项

清晰无误的各种条令外,还要建立有强有力的监督部门,对执行过程中出现的问题及时发现并妥善解决。在具体的执行阶段,一些集团总部缺乏对下级部门及子公司强有力的监管,它们即使建立了严密的预算管理系统,也未使其发挥真正的实效,预算管理过程漏洞百出。例如,当集团企业内外部情况发生改变、原本的管理机制已经失效时,集团总部没有及时做出反应,且没有根据实际情况调整预算管理方法,这导致预算管理在执行过程中失去了实际意义。还有一些集团企业在全面预算管理中缺少沟通机制,其决策层在制订各项条例时,没有考虑一线员工的实际工作情况及需求,也没有听取他们的意见与建议。这样,各项条例就会与实际情况脱离,无法发挥其管理与监督作用。

(三) 全面预算管理考核机制不完善

集团企业实施全面预算管理的另一目的是降低企业遇到风险的可能性,并提高其风险应对能力。全面预算管理能为集团总部、分部门、子公司的管理决策提供有效的参考依据,能使相关人员对现实情况的分析更合理。要实现上述目标,集团总部、分部门、子公司就要针对全面预算管理建立完善的绩效考核机制,并提高集团考核的公平、公正性,以确保预算管理能被有效落实。相反,如果绩效考核制度不够全面,或者没有被严格执行就会导致后续管理工作混乱,不仅达不到理想的管理效果,还会起反作用,削弱企业的盈利能力。

(四) 全面预算管理评价体系不健全

集团企业员工的积极性是企业发展的动力所在,有效的全面管理评价体系能激发员工的主观能动性。相反,如果集团企业的全面预算管理评价体系杂乱无章,甚至缺失,就会使员工无法从工作中获得相应的满足感和归属感,导致大多数员工丧失工作积极性。企业的发展离不开人才的支持,如果企业的全面管理评价方法不合理,并且相关人员没有根据实际情况对其进行调整。在这种评价体系下,内部的奖惩处于混乱状态,员工的工作表现被忽视,取得的进步没有得到重视,员工会出现消极怠工的现象。

四、集团企业全面预算管理的优化对策

(一) 集团总部整合分权管理

前文中提到,大部分集团企业存在过度集权的弊病,这要求集团企业总部、分部门、子公司在保留一定的集中管理的同时,尽量实现分权管理。集团企业因为规模大、业务流复杂,所以其各项工作

需要各部门与子公司沟通、合作才能有效开展。在这一过程中,总部与各部门、分公司之间存在直接的利益关系,人情世故十分复杂,这会导致两种发展趋势:一是过于平均的集体化,个人才能受到集体的压制、无处发挥,整体工作效率低下;二是管理混乱,子公司不服从总部调度管理,总部难以真正统领全局。

在全面预算管理,为了避免上述情况,集团的中心管理部必须拥有最高管理权。要实现这一目的,中心管理部门可采取定期召开例会的方式,让各个部门定期给出财务报表,并阐述每个阶段的发展计划。在这一过程中,对违反规则的相关人员需予以解聘。同时,集团企业也要给予分部门和子公司自我管理的自由,例如员工的招聘、内部的培训、经营活动的设计等,这样才能更充分地挖掘人力才,发挥出集团企业这一经济模式的发展潜力。

(二)提高预算管理人员的综合水平

在全面预算管中,管理者需要具备大局观、整体观、战略观,在设计预算时要掌握大量的知识和信息,包括经管、数理计算、工程招投标、会计、人力资源管理。这要求管理人员要不断提升自己的专业能力与综合素养,以适应管理工作的要求。另外,在实际管理工作中,管理者可能会面临很多突发事件,且这些事件在其以往的工作生活中从未出现过,这要求管理人员必须具备极强的随机应变能力和抗压能力。为此,为了提高管理人员的工作能力,集团企业应该定期或不定期对其管理层进行培训,提高其工作能力,使其更好地解决管理工作上的难题。培训的方式包括但不限于线上网课、线下考试、参加行业著名教授讲座等。另外,管理层还要充分了解集团企业的实际经营情况,不断开拓自身眼界,提高综合素养,树立主动学习、终生学习的意识,在工作中不断提升自己的能力。

(三)结合实际情况建立预算管理目标

集团企业总部在制订全面预算工作计划时,必须充分了解行业整体市场环境及集团内部环境,目标不能定得太高、太难,导致工作人员畏葸不前,也不能太简单,让员工无法施展能力,而是要设定有一定难度且操作性强的目标,这样员工才会付出更多努力,提高绩效、达成目标,集团企业的经济效益才能得到提高。这要求集团企业在设置全面预算管理目标时需把握住大局观、整体观和战略观。其中,大局观要求,集团企业在设置全面预算管理目标时,要综合考虑总部、分部门和子公司的各项

业务活动,让企业的每一个部门都在计划之内。整体观要求,在设置全面预算目标时,虽然总部、分部门和子公司具有一定的独立性,但总体而言他们仍属于集团企业的一部分,统一在一个整体内,需要统一的标准和规范。战略观要求,在设置全面预算管理目标时,不能拘泥于眼前,还要考虑未来长远的发展。

(四)建立全面的预算管理评价体系

如上文所言,集团企业内部员工的积极性是集团企业发展的动力所在,有效的全面管理评价体系能激发员工的主观能动性。为了充分调动内部员工的积极性和激发其荣誉感,集团企业需要建立全面的预算管理评价体系,包括制度评价、党建评价、活动评价、绩效评价等。付出更多努力的员工可以得到更多的物质和精神奖励,而滥竽充数、消极怠工的员工则会受到相应的惩罚。

五、结束语

随着时代的进步和市场竞争的日益激烈,集团企业必须要提高自身的经营管理能力,高度重视并落实全面预算管理工作。只有使全面预算管理的作用得到充分发挥,集团企业才能获得竞争优势,实现可持续发展目标,在变幻莫测的国际市场中屹立不倒。目前,我国部分集团企业还没有对全面预算管理给予高度重视,其实施过程还存在诸多问题,这既有整个大环境的原因,又有管理者的原因。但是集团企业需要认识到,只有从业人员和集团管理层给予充分重视全面预算管理工作,在实际工作中不断强化全面预算执行效果,将其内部特色和理论框架知识融合在一起,不断尝试、迭代更新,寻找适合本集团的最优解,同时针对最优解在其内部进行宣讲,让每一位员工清晰地了解预算管理机制,充分调动员工的积极性,使其形成合力,集团企业才能在经济舞台上发挥出更大的作用。

【作者简介】唐钢(1984—),男,陕西西安人,本科,会计师,西安世园国际会展管理集团有限公司,研究方向为全面预算管理。